

# **As dimensões da comunicação e cultura organizacional em um contexto de renovação tecnológica**

**The dimensions of the communication  
and organizational culture in a  
context of technological renovation**

**Las dimensiones de la comunicación  
y de la cultura organizacional en el contexto  
de renovación tecnológica**

*RENATO DIAS BAPTISTA*



Psicólogo, mestre em Comunicação pela Unesp, doutorando em Comunicação pela PUC/SP. Professor das Faculdades Integradas de Bauru, do Instituto de Ensino Superior de Bauru e da Univ. Paulista. Bolsista Capes.  
[renatodiasbaptista@terra.com.br](mailto:renatodiasbaptista@terra.com.br)

## Resumo

As dimensões da comunicação e da cultura nas organizações inter-relacionam-se com um contínuo processo de renovação tecnológica. No contexto empresarial, essa dinâmica ocorre desde as pesquisas de Taylor para a estruturação e padronização do trabalho, e, atualmente, intensificam-se, nos recentes padrões contingências, participativos e virtuais.

Para o estudo do objeto, utilizaremos, entre outros recursos, os preceitos da comunicação caracterizados por Littlejohn (1989) e Mattelart (1994), os estudos sobre cultura de Deal e Kennedy (1992), Adler (2002), Schein (2005) e Hofstede (2004) e a compreensão do cenário de mudança de Drucker. Essa análise pretende colaborar no entendimento do papel da comunicação e da cultura em uma complexa relação entre tecnologias e pessoas.

**Palavras-chave:** Comunicação; Cultura; Tecnologias; Comportamento humano.

## Abstract

The dimensions of the communication and culture in the organizations are interrelated with a continuous process of technological renewal. In the enterprise context this dynamics occurs since Taylor's studies for the structuring and standardization of the work. Also, participative, contingencies and virtual recent patterns are currently intensified. For the study of the object we will use, among others resources, communication principles characterized by Littlejohn (1989) and Mattelart (1994), the studies on culture of Deal and Kennedy (1992), Adler (2002), Schein (2005) and Hofstede (2004) and the comprehension of the scenario of change of Drucker. This analysis intends to collaborate in understanding the role of communication and culture in a complex relationship between technologies and people.

**Key-words:** Communication; Culture; Technologies; Human behavior.

## Resumen

Las dimensiones de la comunicación y de la cultura en las organizaciones inter. relaciona con el proceso continuo de renovación tecnológica. En el contexto directivo que la dinámica pasa de las investigaciones de Taylor hacia la estructuración y regularización del trabajo y ahora ellos intensifican en los recientes modelos contingenciales, participativos y virtuales

Para el estudio del objeto utilizaremos, entre otros recursos, los presupuestos de la comunicación caracterizados por Littlejohn (1989) y Mattelart (1994), los estudios en la cultura de Deal y Kennedy (1992), Adler (2002), Schein (2005) y Hofstede (2004) y la comprensión del escenario de mudanza de Drucker.

Esta análisis pode colaborar en la comprensión del papel de la comunicación y de la cultura en la relación compleja entre las tecnologías y las personas.

**Palabras-claves:** Comunicación; Cultura; Tecnologías; Comportamiento humano.

As tecnologias nas organizações impulsionaram um amplo redesenho nas estruturas, nos processos e nos modelos de gestão de pessoas. As transformações estão em todos os setores e inter-relacionam a aquisição de tecnologias com as novas formas do trabalho, em um contexto de conexões, que, conforme Drucker (1997), transformou-se em uma *sociedade de organizações*.

Essa dinâmica, intrinsecamente relacionada com a comunicação, está presente desde as primeiras pesquisas para reconfiguração do trabalho. De Masi (2003) destaca que, no fim do século 19, Taylor descobriu que era possível produzir mais bens e mais serviços com menos trabalho se as fábricas, os escritórios, os hospitais e quaisquer atividades coletivas fossem organizados cientificamente. Ford, por sua vez, descobriu que a oficina, a fábrica, a cidade e a sociedade podiam se transformar em eficientíssimas linhas de montagem.

Na concepção de que a organização somente existe pela comunicação, adotamos a proposição de que as mudanças organizacionais requerem mudanças comunicacionais. Para Berlo (2003), a comunicação também influencia no sistema social, e o sistema social influencia a comunicação. Essa interação caracteriza a concepção de rede definida por Mattelart (2005) e a não-divisibilidade da comunicação e da cultura. Para Adler (2002), em todos os negócios as atividades envolvem a comunicação. Em empresas globais, cada atividade, como liderança, motivação, negociação, processo decisório, solução de problemas e troca de informações e idéias é baseada na capacidade de gerentes e subordinados se comunicarem.

A propósito, um dos fatores apresentados por Adler (2002) para o estudo da cultura nas organizações é a definição do processo de evolução das corporações que se inicia na fase local e transita para a multilocal, multinacional e, atualmente, global.

Na fase local, Adler (2002) define que as empresas expor-

tavam seus produtos sem alterá-los. Durante essa fase inicial, as estratégias da matriz dominavam o gerenciamento. Na fase multilocal, por sua vez, os gerentes tinham de aprender formas de aproximação culturalmente apropriadas no gerenciamento de pessoas dentro de cada país onde a empresa operava. Na multinacional, principalmente nos anos 80, elevam-se as necessidades para práticas de gerenciamento culturalmente adequadas. Na atual fase global, Adler (2002) caracteriza que as idéias de produtos e serviços são tirados de fontes do mundo inteiro. As empresas adaptam os serviços, o produto final e o marketing nos distintos nichos de mercado; a cultura, mais uma vez, torna-se um fator crucial.

Nesse aspecto, ainda que ocorra o funcionalismo, típico no ambiente empresarial, a cultura pode fornecer informações essenciais para a compreensão do atual processo de mudança e de desenvolvimento tecnológico nas organizações. Johnson (2001) confere uma intensa inter-relação entre a tecnologia e cultura, como se esses dois mundos estivessem unidos.

A mesma importância é fornecida mediante a concepção de Schein (1992) de que a cultura é uma pressuposição individual e compartilhada por grupos e que determina as percepções, os pensamentos, os sentimentos e, até certo ponto, o comportamento. E para Adler (2002, 17): “Os indivíduos expressam a cultura e suas qualidades normativas através dos valores que elas sustentam sobre a vida e o mundo ao seu redor. Esses valores influem em suas atitudes acerca de um comportamento considerado mais apropriado e eficaz em qualquer situação”.

A caracterização dos elementos da cultura é definida por Hofstede (2003) como os símbolos, que são as palavras, os gestos, as figuras ou os objetos que transportam um significado particular que é apenas reconhecido pelos que partilham a cultura. Os heróis, distinguidos como as pessoas, vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas em uma determinada cultura e que, por isso, servem de modelo de comportamento, como os rituais abordados como as atividades coletivas para atingir fins desejados, considerados essenciais em determinadas culturas, como, por exemplo, às formas de cum-

primizar ou transmitir respeito aos outros, cerimônias sociais ou religiosas. E os valores que, na maioria, são inconscientes e podem apenas ser deduzidos pela forma como as pessoas atuam em várias circunstâncias.

Para Deal e Kennedy (1992), os valores são os fundamentos de qualquer cultura corporativa. Como a essência de uma filosofia da empresa para alcançar o sucesso, os valores provêm um senso de direção comum para todos os empregados; quanto aos heróis, eles personificam os valores e são as forças da organização. Os ritos guiam o comportamento na vida corporativa, atrás de cada ritual, sendo que estão o imaginário e os símbolos na crença da cultura.

Ainda que o conceito de cultura seja complexo, seu estudo permite-nos compreender profundamente as organizações. O entendimento de empresa inter-relacionado ao conceito de cultura possibilita uma estrutura estratégica de mudança por meio dos diagnósticos das peculiaridades concebidas.

O estudo da cultura pode fornecer informações essenciais para compreensão do atual processo de mudança e de desenvolvimento tecnológico. Há muitos elementos que conduzem a compreensão dessa formação, e que, conforme Geertz (1989), torna-se necessário procurar essa complexidade e ordená-la. Hofstede (2003) eleva essa importância ao associar as questões tecnológicas e a globalização para a compreensão da cultura nas organizações e os fenômenos, como o choque cultural, o etnocentrismo, os estereótipos e as diferenças de linguagem. Para Adler (2002), nossos pensamentos, sentimentos, e comportamentos não são sem propósito ou obras do acaso, mais propriamente profundamente influenciados por nossa herança cultural.

## **O papel da concepção dos funcionários em relação às transformações**

Diante da pressuposição de Kroeber (1993), que evidencia que o conceito do comportamento está inter-relacionado ao de cultura, no contexto empresarial os instrumentos para a análise do clima podem assegurar informações importantes. Essa

pesquisa é definida por Coda (1997) como um instrumento de coleta de informações pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da empresa e do quadro de funcionários à sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos funcionários da organização.

Embora possa ocorrer uma ambigüidade nos procedimentos que deduzem os valores (Hofstede, 2003), como pode ser o caso da pesquisa de clima, essa ferramenta fornece um parecer sobre as reações às mudanças, às formas de liderança, aos processos comunicacionais, à participação no trabalho, motivação entre outros. Enquanto o clima apresenta uma susceptibilidade às transformações tecnológicas, a cultura por sua vez, possui elementos mais profundos e estruturados.

As mudanças estruturadas nas organizações fundamentam-se na “submissão” pela cultura. É preciso ler a realidade e trabalhar sobre ela, pois suprimir isso pode significar o comprometimento de tempo e dinheiro e interferir, conforme destacam Boussaguet e Moreno (2005), no grau de motivação da equipe. É preciso ir além da flexibilização ou breve amenização dos impactos por procedimentos apenas informativos; é necessário, conforme Batazzi (2005), uma congruência entre o informar e o fazer.

Dos escritórios à produção, do “chão de fábrica” à direção, a comunicação precisa integrar pessoas e idéias. Uma organização gerida de forma sistêmica possui maior capacitação de existência.

Mais do que simplesmente formular uma mensagem, é necessário estar certo que cada um entendeu e absorveu realmente o que foi transmitido. Isso significa que a abordagem deve ser invertida: é necessário considerar quais palavras serão melhor assimiladas pelo interlocutor e torná-las suas. Carlzon (1998).

Bueno (2005), a propósito, afirma que a comunicação interna deveria merecer um local de destaque na comunicação empresarial. Em primeiro lugar, os diferentes públicos internos constituem naquilo que é mais importante em uma organização. Os funcionários são parceiros nos negócios, e, sem eles, as organizações não sobrevivem. Outro aspecto, destaca o autor, é que os funcionários

são efetivamente formadores e multiplicadores de imagem e são os maiores interessados no sucesso das organizações por razões não apenas econômicas, mas porque convivem com elas a maior parte de seu tempo e vêem nelas uma alternativa para seu crescimento pessoal e profissional.

Para Davenport (1994), as mudanças nos modelos mentais, nas atitudes, nos valores e, em última análise, no comportamento, constituem a base do sucesso da implementação de mudanças nas estruturas e sistemas operacionais e administrativos.

## **Decodificação da organização**

As novas tecnologias requerem adaptação à cultura e um repertório cognitivo que determine a capacidade de compreensão dos funcionários. A decodificação da organização permite um diagnóstico e o estabelecimento de estratégias.

Em empresas brasileiras, a necessidade de “recuperar o tempo perdido” gerou uma acentuada busca de aquisição de novas tecnologias e, muitas vezes, pouco respeito ao processo de absorção gradual e comunicação na implementação de novos processos conforme Baptista (1999). O clima e a cultura organizacional são indicadores da necessidade de identificar comportamentos inconstantes e intrínsecos respectivamente. Essa análise permite inter-relacionar estratégias comunicacionais e a utilização das novas tecnologias. A comunicação e a cultura requerem um exame do *feedback* que está inserido no clima organizacional.

A ausência de conexão entre funcionários e organizações é um fator que desestabiliza as relações entre a equipe e de seus componentes consigo mesmos. Para Spector (2002), um dos principais entraves está ligado ao aumento dos conflitos e ao crescimento de custos relacionados ao não-gerenciamento desses comportamentos. Conforme Dejours (1992), quanto mais a relação homem/trabalho está calcada na ignorância, mais o trabalhador tem medo, e esse aspecto pode desencadear atitudes contraproducentes no trabalho. Para Gorz (1996), a organização opressiva do trabalho pelas resistências, indolências, priva a empresa da criatividade operária, fomenta os defeitos de fabricação, erros, sabotagens e aumenta tanto a taxa de ausên-

cias quanto a rotatividade do pessoal. Isso demonstra o caráter essencial em inter-relacionar investimentos em equipamentos e em funcionários.

## Considerações finais

As transformações do ambiente organizacional são aspectos contínuos e compõem o desenvolvimento da sociedade em todas suas facetas. Porém, a integração entre pessoas e tecnologias torna-se um componente importante na capacidade de continuidade de uma organização pois, as novas tecnologias por si só não garantem o desenvolvimento de uma corporação.

Conforme destacamos, a mudança somente se estabelece pelo sistema cognitivo das pessoas para então se propagar por toda empresa e para fora dela. Nesse aspecto, as tentativas autoritárias de mudança requerem um esforço acentuado e ininterrupto de manutenção do sistema e um custo financeiro que poderia ser reduzido com estratégias de comunicação e cultura.

A tecnologia não tem vida, e isso indica que, não necessariamente por benevolência, mas por perspicácia, é preciso levar em conta o ser humano envolvido nesse processo.

## Bibliografia

ADLER, J. A. *International dimensions of organizational behavior*. Toronto: South-Western, 2002.

BAPTISTA, R. D. *O processo de comunicação e clima organizacional na entrada de novas tecnologias*. São Paulo, 1997, 157f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista.

BATAZZI, B. *La communication managériale au service du changement organisationnel*. de la congruence aux discordances aigues. Disponível na Internet: <http://www.ir2i.com/activite> Acesso em: 30 mar. 2005.

BERLO, D. K. *O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BOUSSAGUET, S. e MORENO, R. *Communication interne et mobilisation du personnel*: ébauche d'une réflexion dans un contexte de reprise de PME. Disponível na Internet: [http://www.ir2i.com/activite\\_cric](http://www.ir2i.com/activite_cric). Acesso em: 30 mar. 2005.



- BUENO, W. C. *Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica*. São Paulo: All Print, 2005.
- CARLZON, J. *A hora da verdade*. Rio de Janeiro: COP, 1992.
- CODA, R. e BERGAMINI, C. *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, I. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CUCHE, D. *A noção de cultura nas ciências sociais*. Bauru, São Paulo: Edusc, 2002
- DE MASI, D. *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. Rio de Janeiro: Ed. José Olympio, 2003.
- DEAL, T. E. e KENNEDY, A. *Corporate cultures, the rites and rituals of corporate life*. New York: Addison Wesley, 1992.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992
- DRUCKER, P. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- GORZ, A. *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations: software for the mind*. New York: McGraw-Hill, 2003.
- JOHNSON, S. *Cultura da interface: como o computador transforma nossa maneira de criar e comunicar*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- KROEBER, A. L. *A natureza da cultura*. Lisboa: Edições 70, 1993.
- LITTLEJOHN, S. W. *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.
- MATTELART, A. *História da comunicação*. 8. ed. São Paulo: Loyola 2005.
- MONTAIGNE, M. *Ensaio*. Rio de Janeiro: Globo, 1961.
- ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SCHEIN, E. Three cultures of management: the key to organizational Learning in the 21st Century. Disponível na Internet: <http://www.solonline.org/res/wp>. Acesso em: 06 abr. 2005.
- SPECTOR, P. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- WURMAN, R. S. *Ansiedade de informação*. São Paulo: Cultura, 1991.